

РОЗРОБКА МОДЕЛІ КОЛАБОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВDEVELOPMENT OF A COLLABORATIVE MANAGEMENT MODEL  
FOR UKRAINIAN UNIVERSITIES

Розглянуто проблему модернізації системи управління університетами в умовах реформування освітнього середовища та глобальних викликів. Актуальність теми обумовлена потребою у вдосконаленні системи управління закладами вищої освіти України під впливом глобалізації, цифрової трансформації та освітніх під час військового стану. Використано методи порівняльного аналізу, систематизації, узагальнення та моделювання, що дозволило проаналізувати колаборативні моделі управління університетами Китаю, Південної Кореї та Сінгапуру для виявлення дієвих підходів, які можуть бути адаптовані до управління українськими університетами. Визначено ключові елементи моделі колаборативного управління, серед яких: баланс між автономією університетів і державним контролем, активне залучення стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень, інтеграція університетів у національну інноваційну екосистему й розвиток лідерства. Запропоновано модель колаборативного управління, що поєднує три сфери управління – політику, фінанси та людський капітал і передбачає: державне стратегічне керівництво, автономію закладів вищої освіти та партнерство з стейкхолдерами. Запропонована модель сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує гнучкість у прийнятті стратегічних рішень та адаптацію до динамічних змін. Практична цінність статті полягає у формуванні концептуальних підходів до впровадження колаборативної моделі управління в українських університетах, що створює основу для розробки нормативно-правових документів, внутрішніх політик та стратегій розвитку університетів задля покращення якості освітніх послуг і підвищення конкурентоспроможності. Дослідження може бути використано в практичній діяльності керівників закладів вищої освіти, освітніх політиків та інших зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** моделі управління, модель колаборативного управління університетом, вища освіта, лідерство, університет, управління.

The article considers the problem of modernising the university management system in the context of reforming the educational environment and global challenges. The relevance of the topic is due to the need to improve the management system of higher education institutions in Ukraine in the context of globalisation, digital transformation and reform of the educational environment in wartime. The purpose of the article is to examine the peculiarities of university management on the example of Asian countries and to develop a model of collaborative management for Ukrainian universities that combines international experience with national characteristics and needs. The article uses the methods of comparative analysis, systematisation, generalisation and modelling, which allowed to analyse the collaborative management models of universities in China, South Korea and Singapore to identify effective approaches that can be adapted to the management of Ukrainian universities. The key elements of the collaborative governance model are identified, including: a balance between university autonomy and state control, active involvement of stakeholders in the decision-making process, integration of universities into the national innovation ecosystem, and leadership development. The article proposes a model of collaborative governance that combines three areas of management - politics, finance and human capital and provides for: state strategic leadership, autonomy of higher education institutions and partnership with stakeholders. The proposed model helps to improve management efficiency, provides flexibility in strategic decision-making and adaptation to dynamic changes. The practical value of the article lies in the formation of conceptual approaches to the implementation of a collaborative management model in Ukrainian universities, which creates a basis for the development of regulatory documents, internal policies and strategies for the development of universities to improve the quality of educational services and increase competitiveness. The research can be used in the practical activities of managers of higher education institutions, educational policy makers and other stakeholders. **Key words:** management models, model of collaborative university management, higher education, leadership, university, management.

УДК 65.012.4:378.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-11>

Салій Б.В.<sup>1</sup>

аспірант,

Вищий навчальний заклад

"Університет економіки та права «КРОК»

Saliı Bogdan

"KROK" University

**Постановка проблеми.** Сучасний ландшафт вищої освіти дедалі більше характеризується потребою в ефективних моделях управління, що відповідають глобальним тенденціям і враховують локальні контексти. Пошук і використання ефективних моделей управління закладами вищої освіти в Україні, яка перебуває в стані війни, набувають особливої актуальності для відновлення та розвитку національної системи освіти. Модель управління при цьому постає як теоретично обґрунтований концепт щодо того, як влаштована

система управління, яким чином вона впливає на об'єкт управління та які механізми застосовує, щоб заклад освіти міг успішно реалізовувати свою місію, бути конкурентоспроможним і забезпечувати сталий розвиток у швидкоплинних змінах внутрішнього та зовнішнього середовища. Вибір оптимальної моделі управління університетами в умовах військового стану та оптимізації мережі української вищої освіти набуває особливого значення та має враховувати практику кращих університетів світу. Україна, здійснюючи реформування

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1012-7959>

системи вищої освіти та стикаючись із численними викликами в освітньому секторі, може значно виграти, вивчаючи та використовуючи досвід провідних азійських країн, таких як Китай, Південна Корея та Сінгапур. Ці держави успішно впровадили колаборативні моделі управління університетами на засадах лідерства (фр. *Collaboration* – співпраця, співробітництво), що інтегрують державну політику, автономію закладів вищої освіти та співпрацю з бізнесом.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

В Україні створена достатня нормативно-правова база для застосування різноманітних моделей управління закладами освіти [1–3]. Дослідження проблем управління системою освіти та освітніми організаціями мають міждисциплінарний характер і перебувають у центрі уваги низки українських науковців. Здійснено обґрунтування теоретичних положень та особливостей практичного застосування колаборативного підходу до управління державою з використанням тристоронньої моделі управління, що включає соціальний, політичний та фінансовий сектор (Borshch V.I., Aizenshtat A.L., (2019)) [4]. Існує необхідність формування нової української управлінської парадигми в системі вищої освіти та пошук ефективної моделі управління закладами вищої освіти з метою їх прогресивного функціонування та розвитку на основі зарубіжного досвіду (Y. Gryshyna, M. Pyzhova (2022) [5]. Досвід управління провідними азійськими університетами (Michael A. Peters & Tina Besley (2018), E. Jones & H. de Wit (2021), Cai Y., & Yan F. (2020), Kim T. (2013)) свідчить про різноманіття підходів і моделей, які містять корисні елементи для запровадження в процесі реформування української системи вищої освіти та трансформацій управлінських систем закладів освіти [6–11].

Здійснений аналіз вітчизняних і зарубіжних праць засвідчив, що не вирішеним питанням на даний час залишається розробка моделі колаборативного управління для українських університетів, яка б поєднувала взаємодію в трьох основних сферах – політики (державної й університету), фінансуванні та стейкхолдерів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка моделі колаборативного управління для українських університетів, яка поєднує міжнародний досвід із урахуванням національних особливостей і потреб. Для цього використано методи порівняльного аналізу, систематизації, узагальнення та моделювання, що дозволило проаналізувати колаборативні моделі управління університетами Китаю, Південної Кореї та Сінгапуру та виявити ключові елементи, що можуть бути адаптовані до управління українськими університетами в сучасному соціально-економічному контексті.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Розглянемо детальніше кожен з моделей управління університетами Китаю, Південної Кореї і Сінгапуру для виявлення конструктивних елементів, які можуть бути застосовані при здійсненні реформ управління закладами освіти в Україні.

*1. Китайська модель: державне керівництво співпрацею.* Уряд відіграє центральну роль у стратегічному спрямуванні розвитку вищої освіти та управлінні університетами через такі ініціативи, як програма «Double First-Class» (双一流, Shuāng Yīliú). Вона була започаткована урядом Китаю в 2017 р. з метою перетворення провідних китайських університетів та їхніх окремих дисциплін на «світових лідерів». Ініціатива є частиною ширших національних зусиль, спрямованих на підвищення глобальної конкурентоспроможності вищої освіти Китаю. Ключовим напрямком ініціативи «Double First-Class» є спрямування значних фінансових ресурсів на розвиток відібраних університетів та дисциплін [6]. Пекінський університет і Цінхуа університет (Tsinghua University) отримали значні державні інвестиції для покращення якості освіти, наукових досліджень і міжнародної співпраці. Багато університетів, які беруть участь у «Double First-Class», отримують фінансування на будівництво нових дослідницьких центрів, лабораторій і кампусів. Цінхуа університет вклав величезні ресурси в створення нових центрів для досліджень у галузі технологій і інженерії, що сприяло їхньому виходу на передову глобальної науки. Завдяки цій ініціативі, вони посіли вищі позиції у світових рейтингах університетів, зокрема QS World University Rankings. Інша важлива складова ініціативи – це розвиток конкретних академічних напрямків або дисциплін, які мають стати світовими лідерами. Зокрема, в Фуданському університеті (Fudan University) особливу увагу приділяють таким напрямкам, як міжнародні відносини, медицина, та штучний інтелект. Фінансування та підтримка уряду допомогли університету розвинути ці дисципліни до рівня міжнародного лідерства. Ініціатива також на покращення міжнародних зв'язків та підвищення глобальної репутації китайських університетів. Університет науки і технологій Китаю (USTC) активно розвиває міжнародну співпрацю з провідними науковими установами США та Європи в галузі квантових технологій, що є однією з дисциплін, підтримуваних урядом у межах «Double First-Class». Ще один фокус уваги ініціативи – розширення автономії університетів впровадження міжнародних стандартів академічного викладання та досліджень. Наньянський технологічний університет (зараз об'єднаний з Університетом Сіань Цзяотун) розвиває інженерні дисципліни, фінансовані в межах цієї ініціативи, що дало змогу залучити викладачів та науковців світового рівня, підвищивши

якість наукових досліджень і академічного середовища. Ці приклади підкреслюють суть ініціативи «Double First-Class» як механізму для зміцнення позицій китайських університетів у глобальному академічному середовищі, стимулюючи їхню автономію при чіткому стратегічному напрямку від уряду й фінансовій підтримці обраних пріоритетів [7].

Вивчення особливостей колаборативне управління університетами в Китаї на основі дослідження Cai Y. та Yan, F. (Cai, & Yan, 2020) дозволило встановити особливості, які проявляються в державних ініціативах, автономії університетів та співпраці з промисловістю [8].

Так, уряд Китаю визначає порядок денний розвитку університетів, акцентуючи увагу на глобальній конкурентоспроможності, дослідницькій досконалості та соціально-економічному внеску. Незважаючи на домінуючу роль держави, китайські університети мають значну автономію в академічних і адміністративних питаннях, особливо заклади вищої категорії. Активно заохочується тісна взаємодія між університетами та промисловими підприємствами, що сприяє інноваціям і практичному застосуванню результатів досліджень. Технологічні гіганти, такі як Huawei, Tencent і Alibaba, активно співпрацюють з провідними університетами Китаю в рамках «Double First-Class» ініціативи. Ці компанії інвестують в університетські дослідницькі програми, надають фінансування для інноваційних проєктів і спільних науково-дослідницьких центрів, стажувань викладачів і молодих науковців. Зокрема, Alibaba має спільну лабораторію з Університетом Цінхуа для досліджень у галузі штучного інтелекту та великих даних. Ця співпраця допомагає університету розвивати провідні технології, а компанії – отримувати доступ до нових наукових досягнень. Huawei підтримує партнерства з різними університетами, включно з Університетом науки і технологій Китаю (USTC), у галузі досліджень 5G, хмарних обчислень та інформаційних технологій. Це дозволяє університетам бути на передовій технологічного розвитку, водночас задовольняючи потреби індустрії. Для забезпечення стратегічного розвитку університети, застосовуючи колаборативну модель управління, створили консультативні ради з представниками бізнесу та академічними спільнотами. Такі ради допомагають визначати стратегічні напрямки діяльності, коригувати наукові дослідження та програми розвитку людського капіталу відповідно до потреб ринку.

Україна може впровадити модель, де держава визначає стратегічні орієнтири для університетів, одночасно надаючи фінансову підтримку та забезпечуючи їм автономію в академічній сфері для стимулювання інновацій і впровадженні лідерства. Посилення співпраці з бізнесом допоможе

подолати розрив між освітою та економічними потребами країни.

*2. Південнокорейська модель: баланс автономії та підзвітності.* Система вищої освіти Південної Кореї ґрунтується на збалансованому підході, що поєднує автономію університетів із суворим державним наглядом і заходами підзвітності. Корейська модель робить акцент на забезпеченні якості, глобальній конкурентоспроможності та інноваціях. Вивчення особливостей колаборативного управління університетами в Південній Кореї на основі досліджень Kim T. дозволило встановити особливості, які проявляються в розробці політики уряду щодо розвитку університетів та одночасної їх автономії; фінансування університетів державною на основі їх результативності; орієнтація університетів на глобалізацію та інновації [9–10].

Університет Кьонхі (Kyung Hee University) є яскравим прикладом закладу, який впроваджує колаборативну модель управління. Цей підхід відображається у тісній співпраці між адміністрацією, викладачами, студентами та зовнішніми партнерами для досягнення спільних цілей. Університет отримує державне фінансування, яке залежить від його академічних досягнень та дослідницької діяльності, стимулюючи підвищення якості освіти та наукових досліджень. Цей підхід сприяє створенню динамічного та інклюзивного освітнього середовища, яке відповідає сучасним вимогам та сприяє сталому розвитку університету.

Південно-корейські університети діють у межах загальних державних настанов, маючи при цьому свободу визначати навчальні програми, пріоритети досліджень і структури внутрішнього управління. Підзвітність університетів забезпечується завдяки фінансуванню, що ґрунтується на досягнутих результатах, таких як наукові публікації та рівень працевлаштування випускників. Заохочується інтернаціоналізація освітніх програм, викладацького складу та студентського контингенту з метою узгодження з міжнародними стандартами та сприяння національним інноваційним цілям.

Запровадження в Україні фінансування на основі результативності може підвищити підзвітність і стимулювати поліпшення якості освіти в українських університетах. Заохочення інтернаціоналізації та інноваційної діяльності в українських університетах з боку держави та бізнесу безумовно сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на світовій арені.

*3. Сінгапурська модель: інтегрований екосистемний підхід.* Модель управління університетами в Сінгапурі базується на інтегрованому екосистемному підході, де університети розглядаються як ключові елементи національної інноваційної системи. Уряд, університети та промислові підприємства тісно співпрацюють для стимулювання економічного та соціального розвитку.

Вивчення особливостей колаборативного управління університетами в Сінгапурі на основі дослідження Wong P. K., Ho Y. P., та Singh A. (Wong, Ho, & Singh, 2007) дозволило встановити особливості, які проявляються в стратегічній узгодженості діяльності університетів з загальнодержавними; реалізація державно-приватних партнерств, а також гнучкість і адаптивність університетів до вимог сучасності [11]. Яскравими прикладами ефективності колаборативної моделі управління є Національний університет Сінгапуру (NUS) та Технологічний університет Наньян (NTU). Університети тісно інтегровані у процес досягнення національних стратегічних цілей, зокрема в галузях економічного розвитку та інновацій. Сінгапур активно підтримує партнерства між державним і приватним секторами, де університети взаємодіють із промисловістю та урядовими структурами для стимулювання досліджень та інновацій.

В Україні формування колаборативної екосистеми, що об'єднує університети, промисловість і уряд, може прискорити процеси інновацій та економічного розвитку. Посилення гнучкості управлінських структур допоможе ефективніше реагувати на глобальні й локальні виклики.

Вивчення зарубіжного досвіду провідних азіатських країн дозволяє стверджувати, що під поняттям «*модель колаборативного управління*» слід розуміти підхід до організації та керівництва, заснований на партнерстві, взаємодії та спільному прийнятті рішень між різними зацікавленими сторонами (урядом, державними установами, бізнесом, приватним сектором, громадськими організаціями, освітніми та науковими закладами). Колаборативна модель управління передбачає децентралізацію влади, що втілюється у рівноправній участі всіх зацікавлених сторін учасників у процесі управління. При такому управлінні здійснюється відкритий обмін ресурсами і забезпечується

використання колективного інтелекту та досвіду для досягнення стратегічних цілей організації, впровадження інновацій завдяки спільним зусиллям. Це забезпечує організації гнучкість та адаптивність, швидку реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі

Отже, колаборативна модель управління університетом означає, що освітня організація функціонує на основі відкритого управління, співпраці, та рівноправного залучення всіх стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень. Ця модель характеризується балансом між автономією університетів і державним контролем із фокусом на інноваціях, розвитку людського капіталу організації, забезпеченні якості та оперативному реагуванні на соціально-економічні потреби.

Колаборативний стиль управління відрізняється від традиційних ієрархічних моделей тим, що сприяє розподілу відповідальності між адміністрацією, викладачами, студентами та зовнішніми партнерами, що веде до підвищення ефективності освітнього процесу. Колаборативне управління особливо актуальне для університетів і всіх освітніх організацій, які прагнуть сталого розвитку й лідерства в своїй галузі. Ключові елементи моделі представлені на рисунку 1.

**Стейкхолдери.** На основі проведеного дослідження були систематизовані основні стейкхолдери моделі колаборативного управління університетів, визначена їх роль у процесі сталого розвитку та встановлена сила їх впливу на процес управління (табл. 1).

Взаємодія між стейкхолдерами може бути реалізована таким чином. Адміністрація університету залучає викладачів та студентів до управлінських рішень. Студенти формують ініціативи та беруть участь у колегіальних органах. Держава підтримує політику автономії університетів та державно-приватне партнерство. Бізнес співпрацює у реалізації

Таблиця 1

Основні стейкхолдери освітньої організації

Стейкхолдери	Роль у процесі сталого розвитку	Сила впливу
Адміністрація університету	Формування стратегічного бачення, управління ресурсами	◆◆◆◆◆ (висока)
Викладачі	Реалізація освітнього процесу, підтримка інновацій	◆◆◆◆ (середньо-висока)
Студенти	Зворотний зв'язок, ініціювання змін, студентське самоврядування	◆◆◆ (середня)
Держава (МОН, уряд)	Формування освітньої політики, фінансування	◆◆◆◆◆ (висока)
Бізнес та роботодавці	Надання ресурсів, участь у створенні програм навчання	◆◆◆ (середня)
Громадські організації	Підтримка соціальних та інклюзивних ініціатив	◆◆ (низька-середня)
Міжнародні партнери (університети, фонди)	Грантові програми, академічні обміни	◆◆◆ (середня)

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження



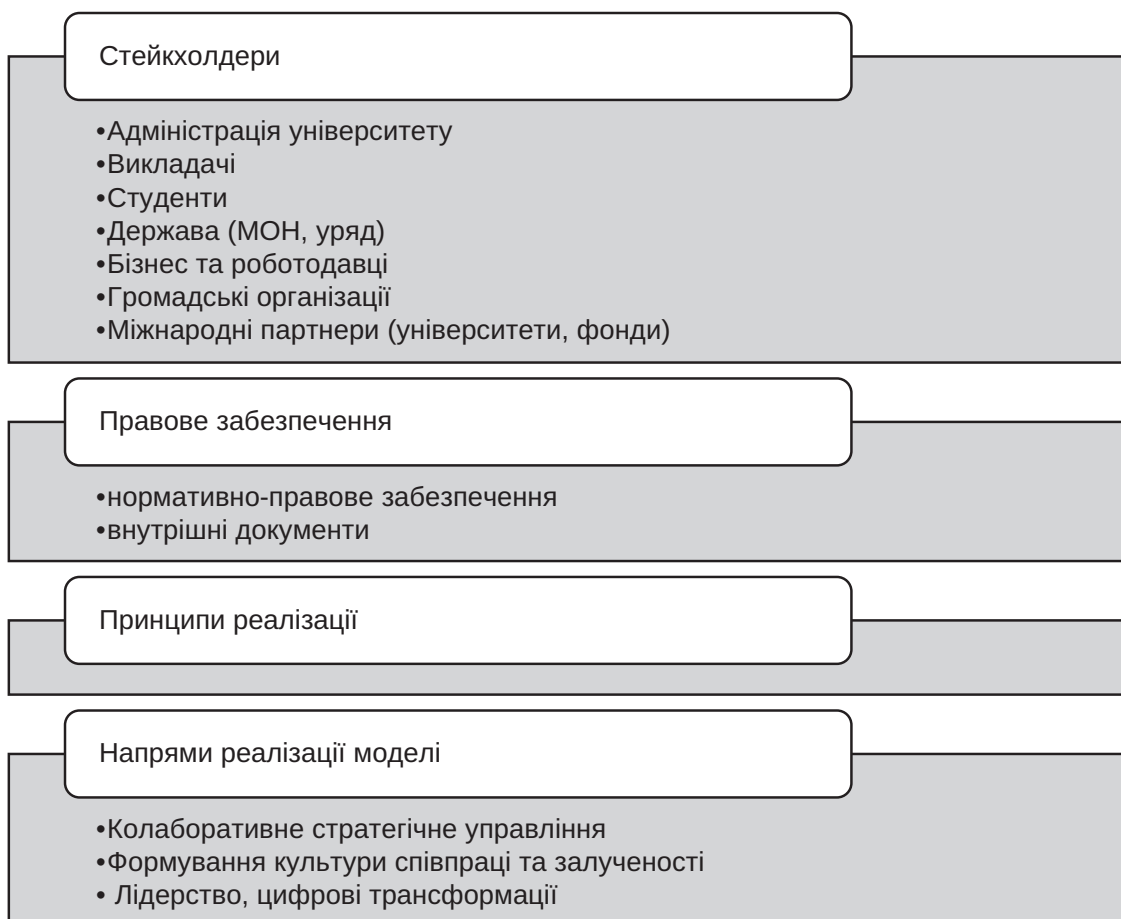


Рис. 1. Основні елементи моделі колаборативного управління для українських університетів

Джерело: сформовано автором

спільних дослідницьких проектів, створюючи інноваційні центри, бізнес-інкубатори, технологічні парки, програм дуального навчання тощо, що підсилює практичну складову вищої освіти.

**Правове забезпечення.** Нормативно-правове забезпечення реалізації моделі колаборативного управління університетами на рівні освітньої політики достатнє і включає закони України «Про освіту» [1], «Про вищу освіту» [2], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [3] та інші. Водночас, вважаємо, що для реалізації моделі колаборативного управління, заклад освіти на інституційному рівні повинен розробити низку внутрішніх документів. Ефективне управління університетом потребує єдиної узгодженої системи нормативних документів, які регулюють стратегічний розвиток, академічну автономію, цифровізацію, етичні норми та кадрову політику. Кожен із цих документів має свою сферу дії, проте вони взаємодіють між собою, формуючи цілісну політику розвитку університету:

– Стратегія розвитку університету – є базовим документом, що визначає напрями розвитку університету на найближчі роки, враховує принципи

лідерства, цифровізації і сталого розвитку, що деталізуються у пов'язаних документах.

– Положення про академічну автономію – закріплює правові та управлінські механізми, що дозволяють університету реалізовувати стратегічні цілі через розширення автономії викладачів і студентів.

– Регламент цифровізації освітніх процесів – конкретизує механізми цифрової трансформації, що є ключовим напрямом стратегії розвитку та сприяє підвищенню ефективності автономного управління.

– Кодекс етики освітньої організації – визначає етичні стандарти та культуру поведінки, що мають підтримувати всі інші документи. Він впливає на кадрову політику, автономію та стратегічні рішення.

– Кадрова політика університету – визначає підхід до формування персоналу, розвитку людського капіталу, що безпосередньо впливає на реалізацію академічної автономії, цифровізації та етичних стандартів.

Отже, доцільне до Стратегії розвитку університету (2024–2030) включити принципи лідерства,

цифровізації та сталого розвитку. У Положенні про академічну автономію слід розширити можливості студентів та викладачів впливати на освітній процес. Регламент цифровізації освітніх процесів доцільно оновити відповідно до новітніх технологій. У Кодексі етики освітньої організації необхідно закріпити принципи аутентичного лідерства. В Кадровій політиці університету доцільно передбачити можливості щодо реалізації викладачами академічної автономії, цифровізації та дотримання етичних стандартів. У таблиці 2 представлено напрями взаємодії між внутрішніми документами університетів.

Стратегія розвитку передбачає розширення можливостей викладачів та студентів, що має бути закріплено в Положенні про академічну автономію. Університет самостійно визначає освітні стандарти, що вимагає оновлення навчальних програм відповідно до автономії викладачів.

*Приклад взаємодії:* якщо Стратегія передбачає підвищення автономії кафедр у розробці освітніх програм, то Положення про академічну автономію закріплює механізм ухвалення змін на рівні викладацького складу.

Регламент цифровізації забезпечує технічну реалізацію академічної автономії – цифрові платформи для самостійного вибору дисциплін, дистанційне навчання, цифровий документообіг. Положення про автономію передбачає право студентів самостійно формувати навчальні траєкторії, що потребує підтримки цифрових інструментів.

*Приклад взаємодії:* якщо Положення про академічну автономію гарантує студентам право на вибір дисциплін, то Регламент цифровізації визначає механізм реалізації цього права через електронну систему вибору курсів.

Кадрова політика передбачає розвиток цифрових компетенцій викладачів. Регламент

цифровізації визначає цифрові платформи та інструменти, які використовуватимуть викладачі.

*Приклад взаємодії:* якщо Кадрова політика передбачає навчання персоналу цифровим технологіям, то Регламент цифровізації визначає конкретні платформи (LMS, ERP, CRM), на яких проходитиме навчання.

Кодекс етики регулює поведінку викладачів, студентів та адміністрації, визначаючи принципи прозорості та відповідальності. Академічна автономія передбачає підзвітність викладачів і студентів, що базується на етичних принципах. Кадрова політика регламентує підбір персоналу на основі етичних стандартів.

*Приклад взаємодії:* якщо Кодекс етики закріплює принцип академічної доброчесності, то Кадрова політика визначає механізм перевірки наукових робіт на плагіат.

**Принципи реалізації моделі.** Колаборативна модель управління базується на ключових принципах, представлених на рис. 2.

*Відкрите прийняття рішень* – всі учасники освітнього процесу (адміністрація, викладачі, студенти, бізнес-партнери) залучаються до ухвалення рішень. Рішення приймаються колегіально через спільні ради, комітети та платформи для діалогу.

*Децентралізація, розподілене лідерство* – управління не зосереджується лише в руках ректора чи адміністрації, а делегується різним рівням (кафедрам, факультетам, студентським організаціям). Викладачі та студенти беруть активну участь у стратегічному розвитку університету.

*Стратегічна участь держави* – Уряд України має визначити чіткі національні пріоритети у сфері вищої освіти з акцентом на інноваціях, глобальній конкурентоспроможності та соціально-економічному розвитку. Водночас університетам слід

Таблиця 2

**Напрями взаємодії між внутрішніми документами університетів**

Документ	Зв'язок із іншими документами
Стратегія розвитку університету (2024-2030)	Визначає ключові напрямки академічної автономії, цифровізації, кадрової політики та етичних стандартів. Включає принципи лідерства, інновацій та сталого розвитку.
Положення про академічну автономію	Реалізує стратегічний принцип автономії викладачів і студентів, що передбачено Стратегією розвитку. Впливає на кадрову політику (автономія викладачів), а також регулює академічну доброчесність відповідно до Кодексу етики.
Регламент цифровізації освітніх процесів	Конкретизує цифрові механізми управління університетом, передбачені Стратегією розвитку. Допомогає реалізовувати академічну автономію через використання цифрових технологій. Визначає інструменти для кадрового менеджменту.
Кодекс етики освітньої організації	Закріплює цінності лідерства, прозорості, академічної доброчесності. Впливає на кадрову політику (принципи підбору та оцінки кадрів), академічну автономію (етичні стандарти викладачів і студентів), цифровізацію (етичні аспекти роботи з даними).
Кадрова політика університету	Забезпечує механізми реалізації Стратегії розвитку через розвиток персоналу. Враховує принципи академічної автономії (роль викладачів у формуванні освітніх програм), цифровізації (цифрові компетенції персоналу), а також етичні стандарти, закріплені в Кодексі етики.

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження*

надати достатню автономію для управління академічною діяльністю та реалізації інноваційних ініціатив.

*Підзвітність на основі результатів* – впровадження фінансування на основі результативності та чітких механізмів підзвітності може стимулювати українські університети до підвищення якості наукових досліджень, викладання та працевлаштування випускників.

*Співпраця з бізнесом* – посилення зв'язків між університетами та підприємствами, приватним сектором економіки є важливим для узгодження освітніх програм із потребами ринку праці. Це можна досягти шляхом створення спільних дослідницьких центрів, програм стажувань і консультативних рад за участі представників бізнесу.

*Інтернаціоналізація* – українські університети мають активно розвивати міжнародні партнерства, використовувати можливості програм обміну студентами та спільні дослідження для посилення своєї глобальної присутності та конкурентоспроможності.

*Гнучкі структури управління* – українські університети потребують гнучких управлінських моделей, здатних адаптуватися до змінних умов як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це передбачає можливість оперативного оновлення навчальних програм, започаткування нових курсів і стратегічних партнерств.

**Напрями реалізації моделі.** Реалізація моделі колаборативного управління університетів передбачає три основні напрями:

1. *Колаборативне стратегічне управління.* Цей напрям зосереджується на створенні системи управління, де всі учасники освітнього процесу

залучені до ухвалення рішень, що забезпечує відкритість, прозорість і підвищує ефективність керування закладом освіти. Цей напрям передбачає:

*Спільне ухвалення рішень*, що реалізується через роботу колегіальних органів, академічних рад, комітетів викладачів і студентів, де важливі стратегічні питання обговорюються і вирішуються колективно. Це сприяє залученню різних точок зору, врахуванню інтересів різних груп і створенню балансу в прийнятті рішень.

*Впровадження цифрових платформ управління* для підтримки процесів ухвалення рішень. Використання сучасних цифрових рішень для навчання та освітніх сервісів (системи електронного документообігу, платформи для навчання та збору зворотного зв'язку, аналітики даних) дозволяє підвищити ефективність комунікації між адміністрацією, викладачами та студентами, забезпечити оперативність і прозорість в обміні інформацією.

2. *Формування культури співпраці та залученості.* Цей напрям акцентує увагу на розвитку партнерських відносин між студентами, викладачами та адміністрацією, що створює сприятливе середовище для особистісного і професійного зростання. Цей напрям передбачає:

*Включення студентів та викладачів у процес формування навчальних програм*, що сприяє актуалізації змісту освіти відповідно до потреб сучасного ринку праці та інтересів студентів. Доцільно створювати широкі можливості для студентів і викладачів брати участь у розробці та вдосконаленні навчальних планів і програм зокрема й через спеціалізоване внутрішнє навчання.

*Стимулювання ініціатив через конкурси, гранти та проєктну діяльність.* Це мотивуватиме

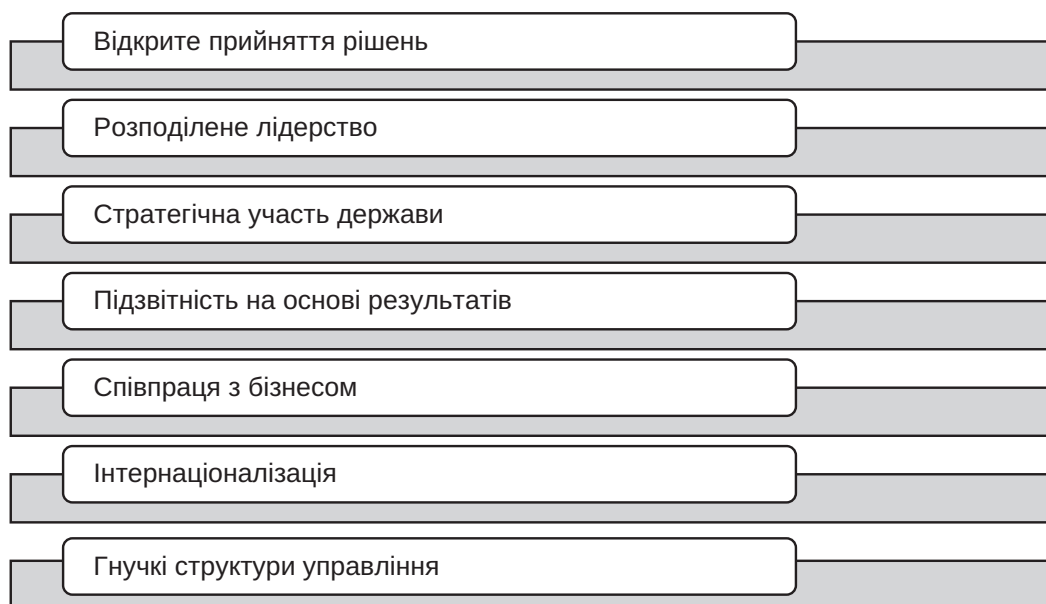


Рис. 2. Основні принципи колаборативної моделі для українських університетів

Джерело: створено автором на основі (Мок, 2019) [11]

учасників освітнього процесу проявляти активність, розвивати креативність і критичне мислення в ініціюванні інновацій та поліпшенні якості освітнього процесу й діяльності університету загалом. Свідченням цьому є досвід Львівського національного університету імені Івана Франка, де створено Лабораторію студентських ініціатив, яка забезпечує платформу для реалізації студентських проєктів, сприяє розвитку лідерських навичок і підприємницького мислення [12].

3. *Лідерство, цифрові трансформації та технологічна взаємодія.* Фокус цього напряму полягає у впровадженні лідерства як управлінської парадигми, а також на використанні сучасних інформаційних технологій для впровадження принципів лідерства, забезпечення ефективної організації освітнього процесу, управління закладом освіти та налагодження комунікації. Цей напрям передбачає:

– Використання онлайн-платформ для комунікації, що сприяє інтеграції різних форматів навчання і підвищенню доступності освіти. Це передбачає активне застосування цифрових сервісів і доступ до різноманітних платформ (Moodle, Microsoft Teams, Google Workspace, Coursera, Udeemy та edX тощо) для організації дистанційного навчання, проведення вебінарів, обговорень.

– Запровадження автоматизованих систем керування університетом (CRM, LMS, ERP) і використання спеціалізованих платформ для управління навчальними процесами (Learning Management System – LMS), адміністративною діяльністю (Enterprise Resource Planning – ERP), взаємодією зі студентами (Customer Relationship Management – CRM). Це оптимізує адміністративні процеси, спрощує облік академічної успішності, організацію курсів і управління ресурсами.

Під час пандемії та особливо в умовах теперішнього військового стану українські університети здійснили цифровий прорив та активно використовують цифрові освітні сервіси, зокрема платформи Moodle та Google Workspace для управління освітнім процесом, що дозволяє ефективно координувати роботу викладачів і студентів навіть в умовах дистанційного навчання.

**Висновки із цього дослідження і дальші перспективи в цьому напрямку.** На основі дослідження моделей управління університетами на прикладі Китаю, Південної Кореї та Сінгапуру запропоновано адаптовану модель колаборативного управління для університетів, яка поєднує міжнародний досвід із урахуванням локального контексту України. Модель колаборативного управління є ефективною для українських університетів, які неминуче стикаються з дефіцитом ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових) в умовах війни та повоєнного відновлення.

Ця модель збалансовано поєднує елементи державного регулювання, автономії закладів освіти та партнерства з стейкхолдерами. Збалансованість автономії і підзвітності є ключовим чинником успішного управління, що дозволяє університетам бути гнучкими й адаптивними в умовах змінного середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні проблем управління закладами освіти на засадах лідерства, запровадженні державно-приватного партнерства та механізмів фінансування освітніх організацій на основі результативності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України "Про освіту" від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
3. Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність" від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
4. Borshch V.I., Aizenshtat A.L. Collaborative Governance in Theory, Adopting a Tripartite Management Model in Ukraine. *Modern Economics*. 2019. Vol. 17. P. 45–49. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-08)
5. Гришина Ю.М., Пижова М.О. Управління закладом вищої освіти: пошук ефективної моделі. *Економіка і регіон*. 2022. Т. 2(85). С. 6–14. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2\(85\).2623](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2623)
6. Michael A. Peters & Tina Besley. China's double first-class university strategy: 双一流. *Educational Philosophy and Theory*. 2018. Vol. 50(12). P. 1075–1079. 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323204684\\_China's\\_double\\_first-class\\_university\\_strategy\\_shuangyiliu](https://www.researchgate.net/publication/323204684_China's_double_first-class_university_strategy_shuangyiliu)
7. E. Jones and H. de Wit. The globalization of internationalization? *International Education at the Crossroads*. 2021. P. 35–48. URL: [https://www.researchgate.net/publication/351017589\\_THE\\_GLOBALIZATION\\_OF\\_INTERNATIONALIZATION](https://www.researchgate.net/publication/351017589_THE_GLOBALIZATION_OF_INTERNATIONALIZATION)
8. Cai Y., Yan F. Developing Chinese Higher Education in Tensions, An Conclusion. *Encyclopedia of Educational Philosophy and Theory*. 2019. P. 1–6. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339134054\\_Developing\\_Chinese\\_Higher\\_Education\\_in\\_Tensions\\_An\\_Conclusion](https://www.researchgate.net/publication/339134054_Developing_Chinese_Higher_Education_in_Tensions_An_Conclusion)
9. Kim T. The (un)changing Relationship between the State and Higher Education in South Korea: some surprising continuities amid transition. URL: [https://www.researchgate.net/publication/266795096\\_The\\_unchanging\\_relationship\\_between\\_the\\_State\\_and\\_Higher\\_Education\\_in\\_South\\_Korea\\_some\\_surprising\\_continuities\\_amid\\_transition](https://www.researchgate.net/publication/266795096_The_unchanging_relationship_between_the_State_and_Higher_Education_in_South_Korea_some_surprising_continuities_amid_transition)
10. Kim T. Higher Education Reforms in South Korea: Public-Private Problems in Internationalising and Incorporating Universities. *Policy Futures in Education*. 2008. Vol. 6(5). P. 558–568. DOI: <https://doi.org/10.2304/pfie.2008.6.5.558>



11. Wong P.K., Ho Y.P., Singh A. Towards an 'entrepreneurial university' model to support knowledge-based economic development: The case of the National University of Singapore. *World Development*. 2007. Vol. 35(6). P. 941–958. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.05.007>

12. Сайт Львівського національного університету імені Івана Франка. URL: <https://lnu.edu.ua/intel-lias-new-laboratory-intellimaplab/>

#### REFERENCES:

1. Закон України "Pro osvitu" vid 05.09.2017 № 2145-VIII [Law of Ukraine "On Education" dated 05.09.2017 No. 2145-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

2. Закон України "Pro vyshchu osvitu" vid 01.07.2014 № 1556-VII [Law of Ukraine "On Higher Education" dated 01.07.2014 No. 1556-VII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

3. Закон України "Pro naukovu i naukovo-tekh-nichnu diialnist" vid 26.11.2015 № 848-VIII [Law of Ukraine "On Scientific and Scientific and Technical Activity" dated 26.11.2015 No. 848-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

4. Borshch V.I., Aizenshtat A.L. (2019) Collaborative Governance in Theory, Adopting a Tripartite Management Model in Ukraine. *Modern Economics*, vol. 17, pp. 45–49. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-08)

5. Hryshyna Yu.M., Pyzhova M.O. (2022) Uprav-linnia zakladom vyshchoi osvity: poshuk efektyvnoi modeli [Management of a higher education institution: search for an effective model]. *Ekonomika i rehion*, vol. 2(85), pp. 6–14. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2\(85\).2623](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2623)

6. Michael A. Peters & Tina Besley (2018) China's double first-class university strategy: 双一流. *Educational*

*Philosophy and Theory*, vol. 50(12), pp. 1075–1079. 2018. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/323204684\\_China's\\_double\\_first-class\\_uni-versity\\_strategy\\_shuangyiliu](https://www.researchgate.net/publication/323204684_China's_double_first-class_uni-versity_strategy_shuangyiliu)

7. E. Jones and H. de Wit. (2021) The globalization of internationalization? *International Education at the Crossroads*, pp. 35–48. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/351017589\\_THE\\_GLOBALIZATION\\_OF\\_INTERNATIO-NALIZATION](https://www.researchgate.net/publication/351017589_THE_GLOBALIZATION_OF_INTERNATIO-NALIZATION)

8. Cai Y., Yan F. (2019) Developing Chinese Higher Education in Tensions, An Conclusion. *Encyclopedia of Educational Philosophy and Theory*, pp. 1–6. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/339134054\\_Developing\\_Chinese\\_Higher\\_Edu-cation\\_in\\_Tensions\\_An\\_Conclusion](https://www.researchgate.net/publication/339134054_Developing_Chinese_Higher_Edu-cation_in_Tensions_An_Conclusion)

9. Kim T. The (un)changing Relationship between the State and Higher Education in South Korea: some surprising continuities amid transition. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/266795096\\_The\\_unchanging\\_relationship\\_between\\_the\\_State\\_and\\_Higher\\_Education\\_in\\_South\\_Korea\\_some\\_surprising\\_continuities\\_amid\\_transition](https://www.researchgate.net/publication/266795096_The_unchanging_relationship_between_the_State_and_Higher_Education_in_South_Korea_some_surprising_continuities_amid_transition)

10. Kim T. (2008) Higher Education Reforms in South Korea: Public-Private Problems in Internationalising and Incorporating Universities. *Policy Futures in Education*, vol. 6(5), pp. 558–568. DOI: <https://doi.org/10.2304/pfie.2008.6.5.558>

11. Wong P.K., Ho Y.P., Singh A. (2007). Towards an 'entrepreneurial university' model to support knowledge-based economic development: The case of the National University of Singapore. *World Development*, vol. 35(6), pp. 941–958. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.05.007>

12. Sait Lvivskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Franka [Website of the Ivan Franko National University of Lviv]. Available at: <https://lnu.edu.ua/intel-lias-new-laboratory-intellimaplab/>